

## LIDERANÇA E SUCESSÃO EM CONTEXTO DE EMPRESAS FAMILIARES

### LEADERSHIP AND SUCCESSION IN THE CONTEXT OF FAMILY BUSINESS

**José Carlos Rodrigues**

*ISLA Santarém*

[jose.rodrigues@islasantarem.pt](mailto:jose.rodrigues@islasantarem.pt)

#### Resumo

As empresas familiares têm uma extrema importância na economia, e representam uma parte significativa do tecido empresarial. Todavia, estas empresas enfrentam vários desafios para sobreviver e crescer a longo prazo. O objetivo do presente artigo consiste em saber como as empresas familiares, exercem a sua liderança, e se no decorrer da sua existência, preparam ou não o processo de sucessão. Para a realização do presente artigo foram realizadas pesquisas na base de dados ISI *Web of Science*. Através da análise de conteúdo, identificaram-se os artigos com informação para a liderança e processo de sucessão, em empresas familiares, independentemente do género. A contribuição do presente estudo consiste em identificar a melhor forma das empresas familiares prepararem o seu processo de sucessão, não vendo o mesmo como um evento, mas sim, como um acontecimento natural, comum e frequente, em empresas do tipo familiar.

Os resultados indicam existir, neste tipo de empresas, alguns constrangimentos, pois admitem que preparar a sucessão é, afastar do poder o seu fundador e não, preparar o futuro. Em conclusão, o estudo demonstra que a maioria das empresas, independentemente da sua dimensão ou idade, desconhece o que se denomina de processo de sucessão.

**Palavras-chave:** *Empresas Familiares, Liderança, Processo de Sucessão,*

#### Abstract

Family businesses are extremely important in the economy, and represent a significant part of the business fabric. However, these companies face several challenges in order to survive and grow in the long term. The purpose of this article is to know how family companies exercise their leadership and whether or not in the course of their existence prepare the succession process. For the accomplishment of the present article, the ISI Web of Science database was searched. Through the analysis of content, we identified the articles with information for leadership and succession process, in family companies, regardless of gender. The contribution of the present study is to identify the best way for family companies to prepare their succession process, not seeing it as an event, but rather as a common and frequent natural event in family-owned enterprises.

The results indicate that there are some constraints in this type of business, since they admit that to prepare the succession is to take power away from its founder and not to prepare the future. In conclusion, the study shows that most companies, regardless of their size or age, are unaware of what is called a succession process.

**Keywords:** *Family Business, Leadership, Succession Process.*

## 1. INTRODUÇÃO

As empresas familiares têm uma extrema importância pois desempenham um papel fundamental no crescimento económico das nações (Zahra et al., 2004), dominam a economia global e são a “espinha dorsal” do desenvolvimento socioeconómico (Paul, et

*al.*, 2017). Contribuem também, particularmente, em termos de força de trabalho e de envolvimento social (Ramadani e Hoy, 2015).

No seu estudo, Gersick, K.; Davis, J.; Hampton, M. e Lansberg, I. (1997) indicam que entre 65% e 80% das empresas a nível mundial são familiares. Por seu turno, Bjuggren e Sund (2001) constataram que as empresas familiares, na sua maioria, são pequenas e médias empresas. Dados mais recentes, indicam que entre os 17 milhões de empresas que existem na Europa, 60% são empresas familiares e criam cerca de 80% de empregos no sector privado (Comissão Europeia, 2015). Em Portugal, de acordo com estatísticas divulgadas pela Associação Portuguesa das Empresas Familiares, “estima-se que 70% a 80% das empresas são de natureza familiar, as quais contribuem para 50% do emprego e 60% do Produto Interno Bruto (PIB)”.

Com a finalidade de verificar se existe na literatura estudos sobre esta temática, procedeu-se à realização de pesquisas na base de dados ISI *Web of Science* com as seguintes palavras-chave: " Family Business", "Leadership", " Succession Process".

Dos artigos foram retiradas as informações para a construção deste artigo, sendo que, o mesmo tem o seu foco na liderança e processo de sucessão das empresas familiares.

O objetivo do artigo consiste em saber como as empresas familiares desenvolvem o seu processo de liderança, e se, atempadamente, preparam ou não a sucessão.

No presente estudo foi utilizado o método de pesquisa qualitativa que consistiu numa análise de conteúdo.

A pesquisa de literatura sobre o tema, foi realizada na base de dados ISI *Web of Science* e também através de fontes secundárias. De salientar que, da análise feita à literatura, foram encontradas discrepâncias que se consubstanciam em algumas lacunas, entre a comunidade científica. Alguns autores, têm diferentes opiniões acerca da definição de empresa familiar, as quais se evidenciam a seguir:

- i) Ramadani e Hoy (2015, pag. 333) “*as empresas familiares são aquelas que são controladas por membros da mesma família que geram um negócio*”;
- ii) Rock (1997) “*empresa familiar é aquela em que uma família detém a maioria do capital com direito a voto*”;
- iii) Ratten, V.; Ramadani, V.; Dana L. P.; Hoy, F. e Ferreira, J. (2017) “*empresas familiares podem ser de várias dimensões*”;

iv) Anderson e Reeb (2003) “*empresa familiar quando uma família controla 20% da empresa*”;

v) Villalonga e Amit (2006) “...*é empresa familiar quando um ou mais membros são diretores ou possuem 5% ou mais, do património da empresa*”.

Também, a questão do género, está a limitar o processo de sucessão das empresas familiares, porquanto existem poucos estudos referentes ao número de mulheres sucessoras (Cruz Machado, Wetzel e Rodrigues 2008). A liderança feminina está ainda, num nível muito baixo, em relação à inclusão no mercado de trabalho (Ahrens, Landmann e Woywod 2015).

A estrutura do artigo é composta da seguinte forma: na secção 2 é apresentada a definição de empresa familiar bem como a descrição das suas características, vantagens e desafios; na secção 3; o processo de sucessão em empresas familiares e, na secção 4; são apresentadas as conclusões, limitações e futuras linhas de investigação.

## **2.EMPRESA FAMILIAR**

### **2.1 Definição**

Uma primeira noção de empresa familiar, está vinculada à ideia e com enfoque voltado para a vertente familiar. Grzybovski & Lima (2004) definem empresa familiar como aquela organização dirigida e controlada por um grupo de pessoas, que se encontram ligadas a partir de relações de parentesco. Sejam, elas estabelecidas por meio de laços genealógicos e biológicos, como por meio de laços sociais. Davel & Colbari (2000) defendem essa noção ampla de empresa familiar. Os autores afirmam que todos os tipos de organizações podem ser consideradas como familiares, na medida em que a esfera do trabalho não pode ser totalmente dissociada da influência da família.

Similarmente, Ramadani e Hoy (2015) afirmam que as empresas familiares são aquelas que são controladas por membros da mesma família que gerem um negócio. Para Rock (1997) a empresa familiar é aquela em que uma família detém a maioria do capital com direito a voto, onde exerce um controlo efetivo sobre o seu destino. Autores mais recentes, Ratten et al. (2017) indicam que as empresas familiares podem classificar-se em empresas micro, pequenas, médias e grandes multinacionais.

No seu estudo, Chua, J.; Chrisman, J. e Sharma, P. (1999) reúnem uma lista de vinte e uma definições referentes ao nível e tipo de envolvimento familiar na empresa e, como conclusão, afirmam que as definições encontradas incluem três combinações possíveis

em relação à propriedade e à gestão da empresa familiar. As combinações referidas pelos autores são as seguintes:

- i) a família é proprietária da empresa e existe envolvimento familiar na gestão;
- ii) a família é proprietária da empresa, mas não existe envolvimento familiar na gestão;
- iii) existe envolvimento familiar na gestão, mas a família não é proprietária da empresa.

Ainda, Chua et al. (1999) consideram que a primeira combinação (a família é proprietária da empresa e existe envolvimento familiar na gestão) é determinante para a definição da empresa familiar, enquanto que, na segunda e na terceira combinação, não se verifica consenso sobre qual a predominância e o contributo que as mesmas assumem para determinar o conceito da empresa familiar.

No estudo de Astrachan e Shanker (2003) são apresentadas três definições operacionais de empresa familiar a partir de uma abordagem circular denominada por “*circle of bull's eye*”. Esta abordagem classifica as empresas familiares tendo em conta o grau de presença e de envolvimento dos membros da família nas decisões da empresa. As definições operacionais apresentadas pelos autores são as seguintes:

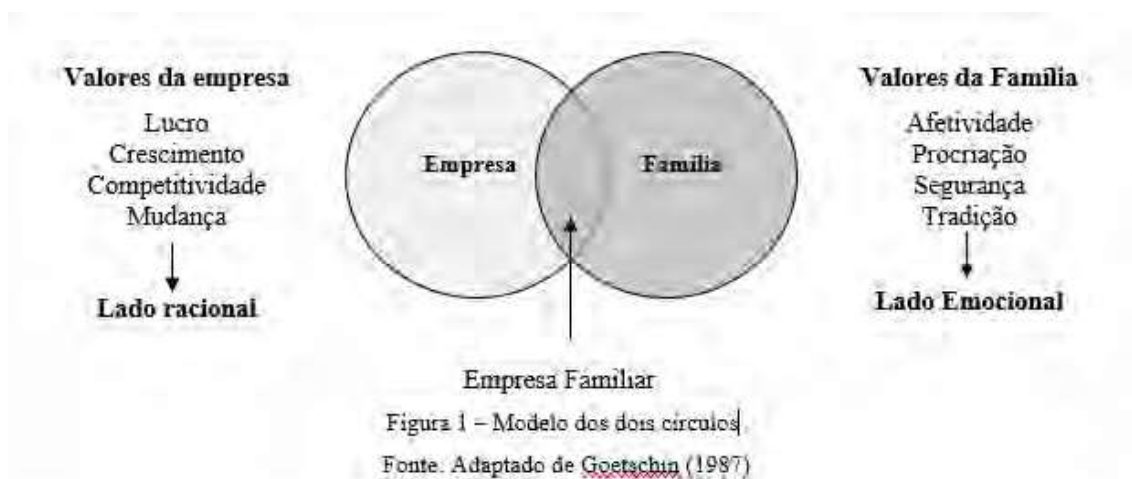
- i) “Definição ampla” diz respeito às empresas cujas famílias detêm o controlo efetivo na orientação estratégica e assumem de forma clara e objetiva a vontade de querer manter a empresa na família. Neste conceito, também são consideradas as empresas em que um membro da família não está diariamente presente na empresa, mas tem participação na tomada de decisão, por pertencer ao conselho de administração ou por deter uma parte significativa do capital da empresa;
- ii) “Definição média” contempla a definição anteriormente explicada mas, considera a presença regular e constante de um membro da família nas operações diárias da empresa;
- iii) “Definição restrita” diz respeito à empresa familiar na qual se verifica um envolvimento e controlo por parte da família, com mais de um membro com responsabilidade significativa, em questões de gerência, e na qual se verifica a existência de várias gerações ativas na empresa.

Gersick et al. (1997) enfatizam que quanto mais vezes a empresa é transmitida de geração em geração, maior é a influência da família na empresa, ou seja, a participação

dos membros da família na direção, na propriedade, ou até mesmo na participação pela via do emprego, isto é, o número de familiares que trabalham na empresa.

De acordo com Brockhaus (2004), a maioria das definições das empresas familiares concentra-se no controlo e posse por dois ou mais membros da família. Por seu turno, Anderson e Reeb (2003) definem empresa familiar quando uma família controla 20% da empresa, enquanto que Villalonga e Amit (2006) definem empresa familiar quando um ou mais membros da família são diretores ou possuem 5% ou mais, do património da empresa.

Goetschin (1987) explora um modelo com dois círculos, no qual indica que a especificidade da empresa familiar provém do facto de ocorrer uma combinação entre uma empresa e uma família, tratando-se de dois universos em que cada um tem os seus próprios valores. O modelo apresentado pelo autor, também destaca o conflito de interesses existente entre o círculo da família, onde prevalecem os afetos (que representa o lado emocional) e o círculo da empresa, cujo principal objetivo indispensável à sua sobrevivência é o lucro (que representa o lado racional). A figura 1 ilustra o modelo dos dois círculos, onde são apresentados os valores da empresa e da família.



Ainda para Goetschin (1987), os conflitos de interesses têm origem na relação entre a família e a empresa, sendo que as necessidades da família e da empresa incorporam, simultaneamente, o processo de tomada de decisão da empresa familiar.

Assim, “a importância da família no desenvolvimento da empresa familiar implica que os membros da família exercem uma influência substancial e, por conseguinte, as atitudes e os valores tornam-se importantes na definição da empresa familiar” (Alves, 2015, p. 14).

No seu estudo, Tagiuri e Davis (1996) afirmam que a empresa familiar é como um sistema onde três subsistemas (círculos) se relacionam e interagem entre si: a família, a propriedade e a gestão da empresa; e acrescentam que estes círculos representam a especificidade da empresa familiar. Na perspetiva dos autores, com a interseção dos três círculos (família, propriedade e gestão da empresa) são obtidos novos grupos, assim, é possível observar que a partir dos três círculos existentes inicialmente, sete grupos são apresentados, sendo que o grupo 1 representa a família; o 2 representa a gestão da empresa; o 3 representa a propriedade; o 4 representa a interseção entre o grupo 1 e o grupo 3; o 5 representa a interseção do grupo 1 e do grupo 2; o 6 representa a interseção do grupo 2 e do grupo 3; e o 7 representa a interseção entre os grupos 1, 2 e 3 como ilustra a figura 2.

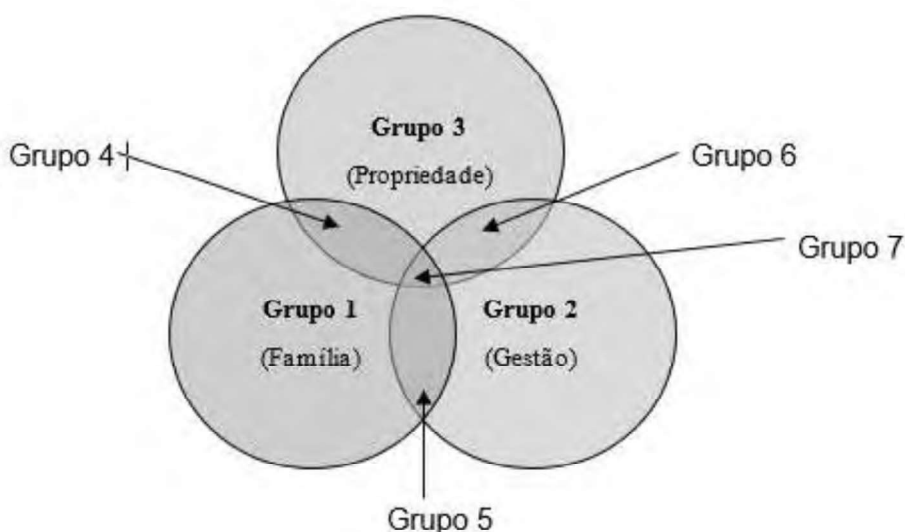


Figura 2 – Modelo dos três círculos

Fonte: – Adaptado de Tagiuri e Davis (1996)

De forma explicativa, o grupo 4 diz respeito ao membro da família proprietário que é sócio/acionista mas não tem participação na gestão da empresa; o grupo 5 diz respeito ao membro da família que é gestor mas não tem participação na propriedade da empresa; o grupo 6 diz respeito ao gestor que não faz parte da família, ou seja, é um elemento externo à família mas é sócio/acionista da empresa e o grupo 7 diz respeito ao indivíduo que é membro da família, gestor e proprietário (Tagiuri e Davis, 1996).

É possível verificar que os modelos apresentados nas figuras 1 e 2, têm convergências, ou seja, na figura 1 a empresa familiar está representada através da intersecção dos círculos empresa e família enquanto na figura 2, o grupo 7 corresponde à empresa

familiar através da interseção dos círculos: família, gestão e propriedade de acordo com a perspetiva de Ramadani e Hoy (2015).

## **2.2. Características, Vantagens e Desafios da Empresa Familiar**

De acordo com Alves (2015), as empresas familiares constituem a base predominante do tecido empresarial e, na generalidade dos países ocidentais, é evidente que as empresas familiares constituem uma realidade particular do tecido económico, embora o seu peso varie de economia para economia. Contudo, estas empresas enfrentam vários desafios para sobreviver e crescer a longo prazo (Salvato e Melin, 2008).

As empresas familiares têm características específicas em relação às empresas não familiares, devido ao seu estilo de gestão Kraus, S.; Harms, R. e Fink, M. (2011). No entanto, ao longo do tempo, observou-se que algumas empresas familiares tornaram-se conservadoras e não querem assumir riscos associados às atividades empresariais (Zahra, 2005).

Por sua vez, Ratten et al. (2017) indicam que as empresas familiares diferem das empresas não familiares devido à comunicação e ligações pessoais que ajudam a construir um negócio mais coeso e acrescentam que as empresas familiares têm uma vantagem sobre as empresas não familiares, devido aos componentes não económicos dos seus negócios, tais como obrigações sociais e de parentesco. Da mesma forma, Ramadani e Hoy (2015) indicam que as empresas familiares têm uma vantagem única porque podem utilizar a interação da família para objetivos de longo prazo. Para Habbershon e Williams (1999), o envolvimento dos membros da família pode proporcionar a criação de uma vantagem competitiva para a empresa familiar.

Coimbra (2008) afirma que a empresa familiar possui determinadas características ao nível do comportamento, tais como: tem foco em estratégias de longo prazo em vez de resultados trimestrais ou anuais; tem mais aversão ao risco; tem mais propensão para reinvestir os lucros; seleciona mecanismos para proteger os ativos familiares (exemplo: elabora acordos para a resolução de conflitos familiares); faz o planeamento de ações para os períodos críticos de transição dentro da empresa; através da contratação de membros da família, delega o poder executivo da empresa para os membros da família continuarem com o negócio da família. Eis, que se começa aqui a desenhar já, o processo de sucessão.

Por seu turno, Csákné (2012) afirma que as características da empresa familiar são: o desejo de manter o negócio familiar, propriedade e gestão dentro da família; o

compromisso; a abordagem de longo prazo; garantir a independência financeira da família; importância de preservar uma boa reputação; aversão ao risco; mistura de assuntos familiares e comerciais; recusa de empregar gerentes não familiares e nepotismo.

### **3. O PROCESSO DE SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES**

Entre as empresas familiares podem identificar-se vários indicadores que irão dos mais simples, como as organizações cujo controle societário está nas mãos de uma família, até a indicadores mais complexos onde são incluídos alguns requisitos, entre eles, estar na segunda geração, como também os familiares ocuparem cargos de direção ou outras funções a nível estratégico (Oliveira & Silva, 2012). Assim a sucessão em empresas familiares não é um evento raro, o que leva o processo de sucessão ocorrer em média a cada 20 a 25 anos (Schlepphorst & Moog, 2014). Este tema continua, pois, a ser um desafio, e gera debates para a área organizacional (Blumentritt, Mathews & Marchisio, 2013). Uma pesquisa realizada por Bird, Welsch, Astrachan e Pistrui (2002), mostra que a temática sucessão foi explicitada em 19% dos artigos mais citados no *Journal FBR (Family Business Review)*. Outra pesquisa mais recente, realizada por Debicki, Matteredne, Kellermanns e Chrismann (2009) que analisou 291 artigos publicados entre os anos de 2001 e 2007, o estudo demonstrou que o tema de sucessão foi objeto de apenas 15% dos trabalhos publicados. Para Ricca Neto (1998, p. 9), as empresas familiares apresentam uma característica básica que as distingue das outras organizações empresariais: são os seus laços familiares que, em conjunto com outros elementos, determinam “[...] o direito de sucessão nos cargos de direção.

Segundo Bornholdt (2005, p.20), essa questão é abordada como “laços familiares empresariais” que [...] são construídos ao longo da história quando a empresa deixa de ser “unipessoal” (um dono) e passa a ser de um grupo de irmãos, para depois passar a um consórcio de primos, enfim, a uma sociedade de pessoas mais complexa. [...] além do trabalho e da renda, o que une essas pessoas em torno de uma empresa, são os seus vínculos familiares e societários. Os laços familiares estão aglutinados em torno de uma espiritualidade de crenças e valor. São características que tendem a determinar modelos de gestão específicos para esse tipo de organizações em relação ao que recomenda a literatura especializada, devido ao facto de que, para além dos objetivos empresariais, as necessidades familiares devem ser atendidas, sendo o processo de gestão uma consequência disso.



A sucessão ser deve visualizada como um processo contínuo, construindo um fenómeno que se abstrai de fases, e que começa muito cedo e nunca termina, e que deve considerar os diferentes aspetos da empresa familiar e da família na empresa, tais como: os fatores de gerência, familiares, culturais, sociais e estratégicos (Lambrecht, 2005).

É possível que o principal equívoco cometido pelas lideranças das empresas familiares, segundo Dupas, G. (2003, p. 71-72), seja o de considerar a sucessão um evento, não um processo. Como nem sempre aquele que detém a propriedade de uma empresa é quem possui maior competência para geri-la. A sucessão deve ser feita por meio de um processo “[...] formal e planeado de atividades ao longo do tempo, de modo a criar um conjunto de talentos a partir do qual a decisão final de escolha do sucessor será feita, quando o momento chegar”. Floriani e Rodrigues (2000, p. 307-308) comentam que o processo sucessório das empresas familiares se constitui no que pode ser denominado de “ponto crítico do seu bom desempenho e, principalmente, da sua perpetuação”, destacando: [...] a solução do processo de sucessão passa, necessariamente, pela estruturação de um bom plano de sucessão, que permita a continuidade dos negócios, com sucesso. Para se alcançar tal objetivo, é necessário detetar quem está disposto a ser o sucessor, qual a sua competência em gestão empresarial e até que ponto está preparado para assumir o comando da empresa.

Desta análise sairá, então, um plano de preparação do potencial sucessor. A sucessão, realmente, não deve ser um acontecimento repentino mas sim, um evento previsto, pois necessita do planeamento de vários fatores para que ocorra de maneira tranquila, o que pode levar vários anos, e todo o processo anterior à sucessão pode ser um facilitador na transferência do poder e na gestão de quem o assumir. Entre esses fatores, o modelo de gestão utilizado. É por esse motivo que é importante verificar e estudar como as organizações são geridas tendo em vista um pressuposto básico: **a continuidade**.

Para Lodi (1989), Bernhoeft (1991), Silveira e Bihel (2003), Dupas et al., (2003) e Bornhol-dt (2005) apontam como as principais falhas encontradas no modelo de gestão das empresas familiares, em relação ao seu processo de continuidade:

- a) centralização de poder pelo fundador;
- b) emprego e promoção indiscriminada de familiares por favorecimento, em detrimento do conhecimento e da competência profissionais;
- c) ausência de metas e objetivos claros;

- d) resistência no estabelecimento de controlos gerenciais formais;
- e) sistemas de planeamento estratégico e operacional frágeis ou inexistentes;
- f) inexistência ou fragilidade de sistemas contabilísticos e de análise de custos;
- g) composição societária familiar quantitativa em crescimento exponencial

A sucessão não deve ser vista como um evento que ocorre resultante da morte súbita Ibrahim, a. B., Soufani, K., and Lam, J. (2001) do fundador, mas sim o resultado de um cuidadoso e planeado processo iniciado muito cedo, a fim de preparar o sucessor para desempenhar um papel de liderança

Uma sucessão eficaz é um resultado de um processo cuidadosamente planeado que deve ser iniciado com os filhos, ainda em idade precoce e antes de ingressarem nos negócios da família, de modo a prepara-los para o papel de liderança e, mais tarde, integra-los nas diversas funções do negocio (Stavrou, 1999; Poutziouris and Chittenden, 1996; Handler, 1989), (Cit in Ibrahim, a. B., Soufani, K., and Lam, J. (2001 p.245-258).

Uma das implicações para o planeamento da sucessão está precisamente em reconhecer as perspetivas dos membros da família, da geração seguinte, os quais devem ser ativamente envolvidos nos planos para o futuro, tendo em conta que a liderança da organização, provavelmente dependerá deles (Handler, 1992).

No entanto, debatem-se sempre com a incerteza da manutenção da liderança da família, entre gerações, já que o problema se tem revelado e gerado conflitos na sucessão, muito particularmente, quando se está em presença de uma sucessão da segunda para a terceira geração (Chirico, 2007).

Handler (1994, p. 135) diz que Churchill and Hatten (1987) desenvolveram uma abordagem de ciclo de vida para descrever o processo de sucessão entre pai e filho numa Empresa Familiar, que dividem em quatro fases (figura 3):

- (1) Uma fase de gestão proprietária, onde o proprietário é o único membro da família diretamente envolvido no negócio;
- (2) Uma fase de formação e de desenvolvimento, onde se aprende o negócio;
- (3) Uma fase de parceria entre pai e filho;
- (4) Por último, a fase de transferência de poder, em que as responsabilidades são transferidas para o sucessor.

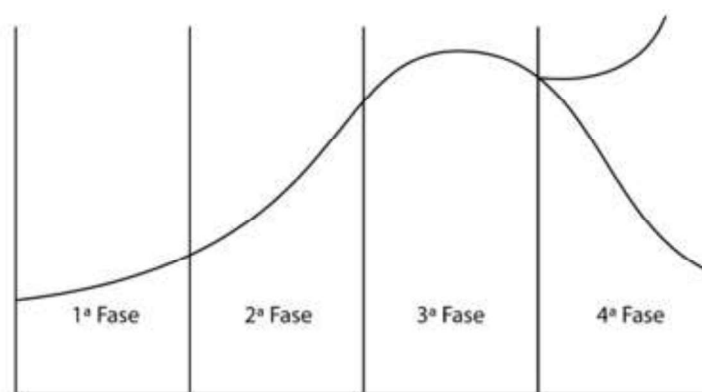


Fig. 3 – Ciclo Vida da Empresa

Fonte: Elaboração Própria

Também Chirico (2007, p. 65), referindo-se a esta abordagem de ciclo de vida de Churchill and Hatten (1987), a descreve como “um modelo de quatro estágios de sucessão em Empresas Familiares”, conforme ilustrado na figura 3.

### 3.1 Proposta da Avaliação Concetual da Empresa Familiar

Baseado na literatura e na Fig.3 que descreve o ciclo de vida, no processo normal de sucessão, e nas análises realizadas, após termos identificado algumas lacunas, quanto à definição de empresa familiar, entre a comunidade científica bem como, no processo de sucessão que pode, eventualmente, acontecer com uma mudança de setor, no ciclo de vida da empresa, propomos um modelo concetual que poderá ajudar a compreender melhor, a evolução no processo de sucessão, conforme ilustra a Fig. 4, o qual se divide, igualmente, em quatro fases, que passamos a explicar:

**1ª Fase** – A empresa familiar nasce, em forma de start-up (E.F.S.), com o objetivo de desenvolver o seu modelo de negócio;

**2ª Fase** – A fase do crescimento, em que a empresa familiar se torna gazela (E.F.G.), aposta numa ascensão e desenvolvimento, com o negócio a crescer sob a pressão e ameaça da concorrência;

**3ª Fase** – A fase da maturação (E.F.M.), onde a empresa familiar atingiu o auge e se irá manter, começando a desenhar-se o processo de declínio. É, exatamente, neste momento, e ao entrar na fase seguinte, que deve acontecer o processo de sucessão que, atempadamente, já deve estar preparado para não ocorrer sob pressão e em ambiente de tensão entre familiares. Neste preciso momento, o novo responsável pelos

destinos da empresa, se pretender dar seguimento ao negócio anterior, conforme se assinala com **a)** terá um percurso semelhante ao anterior não sendo o mais desejável.

Porém, o novo gerente da empresa familiar, nesta fase de mudança, pode apostar noutro setor e dar início a um novo ciclo de vida da empresa, com todo um percurso que se adivinha de novidade e perspectivas de melhoria de resultados.

**4ª Fase** - A fase de declínio da empresa (E.F.D.), que decorre da tomada de decisão anterior, ou seja, o atual responsável dá continuidade ao negócio do setor que herdou ou, enveredou por um novo setor de atividade conforme se indica em **b)** e aguarda o desenrolar de um processo normal natural de ciclo de vida da empresa de que é agora líder e responsável.

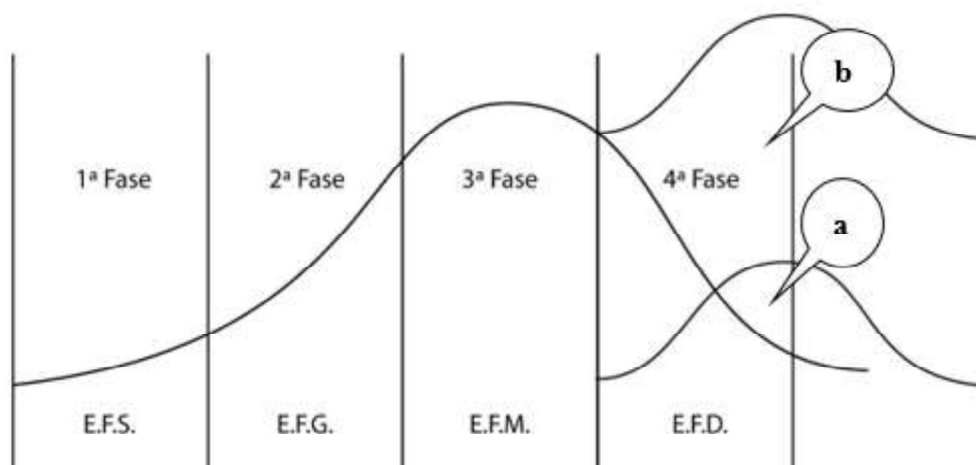


Fig. 4 – Proposta de Modelo Concetual  
Fonte: Elaboração Própria

### 3.2 A Questão do Género na Sucessão Familiar

Cruz Machado, Wetzel e Rodrigues (2008) afirmam numa pesquisa efetuada, a existência de poucos estudos referentes à sucessão familiar e realçam o aumento do número de mulheres sucessoras, devido à crescente participação feminina em níveis de gerência no mercado de trabalho. Apesar da participação das mulheres no mercado de trabalho ter aumentado, nos últimos anos, ainda continua a ser menor, a ascensão a cargos de sucessão, em relação à participação masculina. Acerca deste paradigma, Ahrens, Landmann e Woywod (2015), por sua vez, mencionam que, no que se refere ao género, a liderança feminina, ainda está num nível baixo em relação à inclusão no mercado de trabalho. Na ótica de Salvato e Corbetta (2013), a sucessão é entendida

como a transferência da liderança, dos papéis e do poder do precursor para o seu sucessor.

### **3.3 Sucessão Familiar Conceitos e Características**

A sucessão familiar é um processo contínuo de transferência multigeracional no qual se dá a transferência dos valores e da cultura da organização (Lambrecht, 2005). O processo de sucessão é, por vezes complexo e é um processo moroso, que envolve “ações, eventos e desenvolvimentos, que afetam a transferência do controle de gestão” entre os membros da família (Massis, Chua & Chrisman, 2008, p. 184).

Ferreira (2015) trata o processo sucessório como uma realidade do quotidiano organizacional, reconhecido como um fator de representativa importância na estratégia, devido à influência que exerce no modelo de gestão, nos indicadores financeiros e nas relações sociopolíticas.

Das sugestões apresentadas pela literatura, para a realização do processo sucessório está, em primeiro plano, e com cabal importância, a preparação da sucessão. Essa sugestão é apontada como sendo a principal solução a ter em conta, a fim de evitar situações conflituosas, impreparação e futuras negligências que venham a prejudicar os negócios da família (Sharma, Chrisman, Pablo & Chua, 2001; Leone 2004; Grzybovski, Hoffmann & Muhl 2008; Borges; Lima & Carvalho, 2008).

## **4. CONCLUSÃO**

Os bons desempenhos do passado não garantirão de igual modo, os desempenhos futuros da empresa, principalmente no atual estágio de desenvolvimento do conhecimento científico, bem como dos novos modelos de liderança, o que faz com que as empresas procurem a constante atualização dos seus modelos de gestão. No entanto, isso não basta para garantir a continuidade e o bom desempenho da atividade até então, é necessário, pois, preparar a sucessão com vista ao futuro.

O estudo demonstra que a maioria das empresas, independente da sua dimensão ou idade, desconhece o que se denomina de processo de sucessão, na medida em que tanto o sucessor, quanto o sucedido, devem ser preparados para o momento, o qual se reveste de alguma complexidade, nalguns casos, e contemplados no planeamento estratégico da organização.

O modelo de sucessão parece estar claramente orientado pelos critérios e pelas características desse paradigma, mas parece não existir ainda, no seio das empresas familiares essa convicção, porquanto, ainda se verificam alguns constrangimentos neste

tipo de empresas, pois admitem que preparar a sucessão é, afastar do poder o seu fundador e não, preparar o futuro da empresa, que todos ajudaram a criar e estão interessados em dar-lhe continuidade.

Um equívoco que prolifera e ainda é cometido pelas lideranças das empresas familiares, é o facto de considerarem a sucessão como um evento, e não um processo em si mesmo. A sucessão não pode ser vista como resultante da morte súbita do fundador, mas sim o resultado de um cuidadoso e planeado processo iniciado muito cedo.

A contribuição do estudo centra-se no facto de fornecer às empresas familiares, a forma e principais modelos a utilizar, para cedo iniciarem o seu processo de sucessão, não deixando de envolver os membros da família, com qualidades e capacidades, para levar por diante, a liderança da empresa e proporcionar a criação de uma vantagem competitiva na própria empresa, face aos concorrentes, que não souberam cuidar da sucessão da sua empresa.

Como limitação ao estudo e ao seu processo de continuidade, apontam-se como falhas, a centralização do poder pelo fundador, ausência de metas e objetivos claros, e fragilidade de sistemas contabilísticos e de análise de dados, entre outros. Também, e não menos importante, o planeamento da sucessão está em reconhecer as perspetivas dos membros da família, da geração seguinte, os quais devem ser ativamente envolvidos nos planos para o futuro, tendo em conta que a liderança da organização, provavelmente, dependerá deles, processo esse que assenta na incerteza da manutenção da liderança da família, entre gerações, pois o problema que, por norma gera conflitos na sucessão, tem-se revelado quando se está em presença de uma sucessão da segunda para a terceira geração.

Enquanto futuras linhas de investigação, sugerem-se estudos que aprofundem e contribuam para uma clara definição do conceito de empresa familiar, clarificando as divergências ainda existentes, na comunidade científica, de modo a trazer uma definição clara deste conceito, para que seja utilizado em processos de investigação. Por outro lado, tornam-se necessários estudos relevantes e consistentes, que habilitem o investigador, aquando da feitura dos seus *papers* e teses, poder referir-se, à participação da mulher, e sua ascensão, a cargos de liderança, em processos de sucessão, com assento em bibliografia de autores empenhados, em clarificar este paradigma, através das suas contribuições. Por último, sugere-se a aplicação do modelo proposto da avaliação concetual da empresa familiar, o qual poderá ter aplicação em

estudos futuros e trazer novas formas de avaliar o processo de sucessão em empresas familiares.

## REFERÊNCIAS

- Ahrens, J. P.; Landmann, A. & Woywode, M. (2015). Gender preferences in the CEO successions of family firms: Family characteristics and human capital of the successor. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), 86-103
- Alves, C (2015) *O efeito da influência da família no desempenho – evidência empírica nas empresas familiares portuguesas*. Tese para obtenção do Grau de Doutor em Gestão, Universidade da Beira Interior.
- Anderson, R. e Reeb, D. (2003) Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500, *The Journal of Finance*, 58(3): 1301–1327.
- Astrachan, J. e Shanker, M. (2003) Family businesses' contribution to the U.S. economy: A closer look, *Family Business Review*, 16(3): 211-219. DOI:10.1111/j.1741-6248.2003.tb00015.x
- Bird, B.; Welsch, H.; Astrachan, J. H. & Pistrui, D. (2002). Family business research: The evolution of an academic field. *Family Business Review*, 15(4), 337-350.
- Bjuggren, P. e Sund, L. (2001) Strategic Decision Making in Intergenerational Successions of Small and Medium-Size Family-Owned Businesses, *Family Business Review*, 14(1): 11-23. DOI:10.1111/j.1741-6248.2001.00011.x
- Blumentritt, T.; Mathews, T. & Marchisio, G. (2013). Game theory and family business succession an introduction. *Family Business Review*, 26(1), 51-67.
- Borges, A. F.; Lima, J. & Carvalho, F. (2008). Interação entre indivíduos, família e empresa na construção do processo de sucessão em uma empresa familiar. XXXII *EnANPAD*, Rio de Janeiro, Brasil, 32.
- Bornholdt, W. Governança na empresa familiar: implementação e prática. Porto Alegre Bookman, 2005
- BERNHOEFT, R. *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1991.
- Brockhaus, R. H. (2004) Family business succession: Suggestions for future research, *Family Business Review*, 17(2): 165-177.
- Chirico, F. (2007). The accumulation process of knowledge in family firms. *Electronic Journal of Family Business Studies*, 1(1), p.62-90. <http://doi.org/ISSN:1796-9360>
- Chua, J.; Chrisman, J. e Sharma, P. (1999) Defining the family business by behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23: 19-40.

- Coimbra, A. (2008) Overview of Family Business Relevant Issues – Country Fiche Portugal, KMU Forschung Austria, European Commission. [http://www.pedz.uni-mannheim.de/daten/edzh/gdb/08/familybusines\\_country\\_fiche\\_portugal\\_en.pdf](http://www.pedz.uni-mannheim.de/daten/edzh/gdb/08/familybusines_country_fiche_portugal_en.pdf)  
Consultado em 07/06/2018
- Comissão Europeia (2015) *Relatório sobre as empresas familiares na Europa*. 2014/2210(INI)) Comissão da Indústria, da Investigação e da Energia. Relatora: Angelika Niebler.
- Cruz Machado, R. M.; Wetzel, U. & Rodrigues, M. E. (2008). A experiência de sucessão para herdeiras de empresas familiares do Rio de Janeiro. *Cadernos Ebape.br*, (3), 1-24.
- Csákné, J. F. (2012) Specialties of family business financing, *Budapest Management Review*, 43(9): 15-24.
- Davel. E.; Colbari, A. Organizações familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 7, n. 18, p. 45-64, maio/ago. 2000
- Debicki, B. J.; Matherne, C. F.; Kellermanns, F. W. & Chrisman, J. J. (2009). Family business research in the new millennium an overview of the who, the where, the what, and the why. *Family Business Review*, 22(2), 151-166.
- Dupas, G. et al. Governando a empresa familiar. ÁLVARES, E. (Coord.). Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003
- Ferreira, M. A. D. A. (2015). *Processo sucessório em organizações brasileiras: um estudo com uso de ground theory*. Dissertação de doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Floriani, O. P.; Rodrigues, L. C. Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas Familiares. *Anais do IGEPE*, p. 299-312, out. 2000
- Gersick, K.; Davis, J.; Hampton, M. e Lansberg, I. (1997) *Generation to Generation – Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Goetschin, P. (1987) La gestion de la succession dans les PME. *Revue Économique et Sociale*, (Juin), 98–107. DOI: 10.5169/seals-139553
- Grzybovski, D.; Hoffmann, P. Z. & Muhl, E. E. (2008). Estratégia e sucessão na gestão de empresas familiares: um estudo do caso Gerdau. *V Encontro de Estudos Organizacionais*.
- Grzybovki, D.; Lima, J.B. Conceito de família e o dilema metodológico nos estudos sobre empresas falimiores. In: Encontro de Estudos Organizacionais, 3., 2004, São Paulo. Anais. São Paulo: ANPAD, 2004.CD-ROM



- Habbershon, T. G. e Williams. M. L. (1999) A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1): 1–25.
- Handler, W. C. (1994). Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, 7(2), p.133-157. <http://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00133.x>
- Ibrahim, a. B., Soufani, K., and Lam, J. (2001). A Study of Succession in a Family Firm. *Family Business Review*, 14(3), p.245-258. <http://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00245.x>
- Kraus, S.; Harms, R. e Fink, M. (2011) Family firm research: Sketching a research field, *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 13(1): 32-47.
- Lambrecht J. (2005). Multigenerational transition in family business: a new explanatory model. *Family Business Review*, 18(4), 267-282.
- Leone, N. M. D. C. P. (2004). O processo sucessório em empresas familiares: o exemplo dos comerciantes e o processo no Saara. *Organizações & Sociedade*, 11(29), 149-172.
- LODI, J. B (1998). O fortalecimento da empresa familiar. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1989. A empresa familiar. 5. ed. São Paulo: Pioneira.
- Massis, A.; Chua, J. H. & Chrisman, J. J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*, 21(2), 183-199.
- Oliveira, L. G. M., & da Silva, G. A. V. (2012). Sucessão em uma empresa familiar: valores, racionalidades e dilemas. *Revista de Administração Faces Journal*, 11(2).
- Paul, J., Parthasarathy, S., & Gupta, P. (2017). Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda. *Journal of World Business*, 52(3), 327–342.
- Ramadani, V. e Hoy, F. (2015) Context and uniqueness of family businesses, In: Dana LP., Ramadani V. (eds) *Family Businesses in Transition Economies*. Springer, pp. 9-37.
- Ratten, V.; Ramadani, V.; Dana L. P.; Hoy, F. e Ferreira, J. (2017) Family entrepreneurship and internationalization strategies, *Review of International Business and Strategy*, 27(2): 150-160. DOI: 10.1108/ RIBS-01-2017-0007
- Ricca Neto, D. Da empresa familiar à empresa profissional. São Paulo: CL-A Cultural, 1998
- Rock, S. (1997) Gerir Empresas Familiares, Mem Martins, Edições Cetop. ISBN: 9789726413820

- Salvato, C. & Corbetta, G. (2013). Transitional leadership of advisors as a facilitator of successors' leadership construction. *Family Business Review*, 26(3), 235-255.
- Salvato, C. e Melin, L. (2008) Creating value across generations in family controlled businesses: The role of family social capital, *Family Business Review*, 21(3): 259-276.
- Schlepphorst, S. & Moog, P. (2014). Left in the dark: Family successors' requirement profiles in the family business succession process. *Journal of Family Business Strategy*, 5(4), 358-371.
- Sharma, P.; Chrisman, J. J.; Pablo, A. L. & Chua, J. H. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 17-36.
- Silveira, K.; Bihel, K. A. Análise de ações no processo sucessório das empresas familiares. CD do EnANPAD, Itibaia, 2003
- Stavrou, E.T. Succession in family businesses: exploring the effects of demographic factors on offspring intentions to join and take over the business. *Journal of Small Business Management*, Oxford, v. 37, n. 3, p. 43-61, July 1999.
- Tagiuri, R. e Davis, J. (1996) Bivalent attributes of the family firm, *Family Business Review*, 9(2): 199-208.
- Villalonga, B. e Amit, R. (2006) How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 80(2): 385-417.
- Zahra, S. A. (2005) Entrepreneurial Risk Taking in Family Firms, *Family Business Review*, 18(1): 23-40.
- Zahra, S. A., Hayton, J. C. e Salvato, C. (2004) Entrepreneurship in family vs. nonfamily firms: A resource based analysis of the effect of organizational culture, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4): 363-381.